National Défense
Defence nationale

CRS CS Ex

ÉTUDE D'ÉVALUATION DE L'APPROVISIONNEMENT NATIONAL

Septembre 2003

7053-49-2-1 (CS Ex)

Canada

SYNOPSIS

104-02071/

Le présent rapport, publié sous la forme d'un exposé détaillé, renferme les résultats d'une étude des processus de financement du compte de l'approvisionnement national (AN) du ministère de la Défense nationale (MDN), réalisée par le Chef – Service d'examen (CS Ex) à la demande de la haute direction. Le compte de l'AN sert à financer l'appui matériel et les services de soutien de l'équipement et des systèmes qui sont gérés au niveau central du MDN – une dépense annuelle moyenne de 1,6 milliard de dollars, ou 13 p. 100 environ du budget du MDN. L'étude du CS Ex avait pour but d'évaluer les pratiques et les processus de gestion des ressources de l'AN, plus particulièrement les circonstances entourant le dépassement du compte de répartition de l'état-major de la Force aérienne – administré par le Directeur général – Gestion du programme d'équipement aérospatial (DGGPEA).

Les auteurs de l'étude ont constaté que le dépassement de 28 M$ équivalait à 4 p. 100 des 627 M$ affectés à l'état-major de la Force aérienne. Le manque de prévision des changements pose une difficulté à l'échelle du Ministère. Un certain nombre de facteurs ont mené à cette situation, dont le fait qu'à cause de contraintes financières, les crédits de l'AN à l'origine mis à la disposition de la DGGPEA étaient inférieurs aux dépenses historiques. À cet égard, nous avons recommandé un réexamen des processus d'affectation budgétaire, et proposé l'étude de quatre options. Il faut mieux tenir compte des engagements contractuels et des interfaces avec le programme d'immobilisations. On note aussi des difficultés inhérentes pour ce qui est des affectations qui supposent différents niveaux de disponibilité opérationnelle au sein des parcs d'équipement. Les options proposées dans la présente étude offrent des solutions.

Outre les améliorations que l'on peut apporter à l'affectation budgétaire, nous avons aussi constaté les limites des prévisions de dépenses de la DGGPEA. Le système n'avait pas saisi correctement les données sur les prévisions concernant le dernier trimestre de 2001-2002 pour les inclure dans le cumul du Groupe soumis à l'examen du SMA. En conséquence, on a supposé qu'une plus grande part des engagements de la DGGPEA seraient reportés à l'exercice suivant. Nous avons recommandé d'autres améliorations à apporter à la méthode de prévision de la DGGPEA et soumis des suggestions à l'attention du Groupe des matériels ainsi que du Groupe des finances et des services du Ministère.

***Mesures de la direction :** Un plan d'action détaillé a été élaboré. On a établi un comité de surveillance de haut niveau qui sera chargé d'améliorer la gestion connexe de l'AN. Le comité de surveillance de l'AN (CSAN) est chargé de relever les contraintes touchant l'AN, d'établir les priorités en matière de financement, de modifier le processus de répartition et de proposer des changements appropriés au Manuel du Système de gestion de la Défense (SGD).*

On s'attend également à ce que le CSAN propose une meilleure harmonisation entre les affectations de l'AN et la planification des activités du Ministère – plus particulièrement, l'incidence du programme d'immobilisations sur les futures ressources de l'AN. En ce qui concerne les quatre options proposées dans la présente étude du CS Ex, on a pris une mesure provisoire afin d'attribuer les fonds de l'AN pour 2003-2004 en fonction de la demande ultérieure pondérée et des dépenses historiques établies à partir des trois années de référence. Le CSAN examinera aussi les activités financées par l'AN qu'il conviendrait mieux d'administrer au sein d'autres budgets de fonctionnement..

Chef – Service d'examen

MISE EN GARDE

Cette étude vise par ailleurs à servir d'évaluation indépendante relative à certaines préoccupations de la haute direction. Elle ne s'appuie pas sur des principes aussi rigoureux que suppose une vérification ou une évaluation interne. Les conclusions et recommandations qui s'en dégagent reposent toutefois sur des éléments probants suffisants pour que la direction y porte attention.

Nota : Certaines des données financières du rapport n'ont pas été soumises à la confirmation de la Division des finances. Toute divergence, le cas échéant, n'aura aucune incidence significative sur les conclusions ou recommandations générales de l'étude.

TABLE DES MATIÈRES

OBJECTIF\OBJET DE L'EXAMEN 1
CONTEXTE 2
CONTEXTE : PRINCIPAUX MESSAGES 3
CONTEXTE : PRINCIPAUX MESSAGES (SUITE) 4
CONTEXTE : EN QUOI CONSISTE L'AN? 5
CONTEXTE : PRESCRIPTIONS DU SYSTÈME DE GESTION DE LA DÉFENSE (SCD) 6
CONTEXTE : ORIENTATION DE PLAN D'ACTIVITÉS 2001-2002 7
CONTEXTE : ÉVOLUTION DES COÛTS DE L'AN DE LA FORCE AÉRIENNE 8
CONTEXTE : ÉCARTS DE PLANIFICATION DE L'AN DANS LE GPD/PD POUR LE CEMFA EN 2001-2002 (M$), MUNITIONS ET COLOG INCLUSES 9
CONTEXTE : PROCESSUS D'AFFECTATION DE L'AN 10
CONTEXTE : ÉTAPE 1 PROCESSU D'AFFECTION DE L'AN SYSTÈMES D'ARMES PRIORITAIRES SELON LES CEMA EN 1999 11
CONTEXTE : ÉTAPE 2 BASE DE DONNÉES – DEMANDES D'AN (M$) 13 RÉVISIONS EN 2001; 7 RÉVISIONS EN 2002 12
CONTEXTE : DEMANDE DE L'AN DU CEMFA PAR FLOTTE ($M) 13
CONTEXTE : ÉTAPE 3 FINANCEMENT MINIMUM DE LA DPFCP – PLAN DE LA DÉFENSE 2001-2002 14
CONTEXTE : ÉTAPE 3 TENDANCE DU POURCENTAGE MIN DE L'AN POUR LES SYSTÈMES D'ARMES PRIORITAIRES DANS LES GPD/PLANS DE LA DÉFENSE 15

CONTEXTE : ÉTAPE 4 AFFECTATION/AUGMENTATION EN COURS D'EXERCICE DE L'AN – ANTÉCÉDENTS BUDGÉTAIRES DU SCFG 16

CONTEXTE : ÉTAPE 5 CUMUL DE L'AN EN COURS D'EXERCICE; COMPARAISON DE LA RÉPARTITION PD 2001-2002 ET DES DÉPENSES 17

CONTEXTE : ANALYSE – DEMANDE AN / PRI PD / DÉPENSES DU CEMFA 2001-2002 DEMANDE 775 M$ / AFFECTATION PD 667M$ / DÉPENSES 697 M$ 18

CONTEXTE : LIMITES DU PROCESSUS DE L'AN 19

CONTEXTE : TENDANCE DES DÉPENSES DE LA DGGPEA (M$ AB) MUNITIONS/COLOG EXCLUES 20

CONTEXTE : ENGAGEMENTS CONTRACTUELS DE LA DGGPEA EN 2001-2002 (M$) 21

CHAMPS D'ENQUÊTE SPÉCIFIQUES 22

CHAMPS D'ENQUÊTE SPÉCIFIQUES : PRINCIPAUX MESSAGES 23

CHAMPS D'ENQUÊTE : PRÉVISIONS DE L'AN 24

CHAMPS D'ENQUÊTE : MÉCANISMES DE CONTRÔLE DU SCFG 25

CHAMPS D'ENQUÊTE : PRÉVISIONS DE L'AN POUR 2001-2002 26

CHAMPS D'ENQUÊTE : PRÉVISIONS DE L'AN (M$) DE LA DGGPEA POUR 2001-2002 PÉRIODES 11 À 14 27

CHAMPS D'ENQUÊTE : DÉPASSEMENTS DE LA DGGPEA EN 2001-2002 (M$) 28

CHAMPS D'ENQUÊTE : DÉPASSEMENT DE L'AN DE LA DGGPEA EN 2001-2002 29

CHAMPS D'ENQUÊTE : TENDANCE DES DÉPENSES MENSUELLES DE LA DGGPEA POUR L'AN (M$) AVRIL 2001 – SEPTEMBRE 2001 30

CHAMPS D'ENQUÊTE : PRÉVISIONS INTERNES DU SMA(MAT) 31

POUR L'AN EN 2001-2002 (M$) PÉRIODES 12 À 14 31

CHAMPS D'ENQUÊTE : STATFIN/EX TRIM POUR LE COMPTE 2001-2002 DE L'AN....32

CHAMPS D'ENQUÊTE : COMPTE 2001-2002 (M$) DÉPENSES FINALES AU TITRE DE L'AN....33

AUTRES CONSIDÉRATION CONNEXES....34

AUTRES CONSIDÉRATIONS : PRINCIPAUX MESSAGES....35

AUTRES CONSIDÉRATIONS : LIENS DES ACTIVITÉS AVEC LES COÛTS D'AN DE LA DCGFC EN 2001-2002 – 764 M$ (JOUR DE MER/TAU/KM)....36

AUTRES CONSIDÉRATIONS : CRITÈRES DE RAJUSTEMENT EN FIN D'EXERCICE....37

AUTRES CONSIDÉRATIONS : PROJETS D'IMMOBILISATIONS AYANT DES COMPOSANTES DE L'AN....38

AUTRES CONSIDÉRATIONS : LIENS PILT(E)/AN (K$) ANALYSE PROVISOIRE DU DPFCP (25 JUIN 2002)....39

AUTRES CONSIDÉRATIONS : MODÈLE PRÉVISIONNEL DE L'AN....40

RECOMMENDATIONS : AMÉLIORATIONS POSSIBLES DE L'AN....41

PROCESSUS DE RÉPARTITION....41

RECOMMENDATIONS SUPPLÉMENTAIRES....42

ÉVALUATION GÉNÉRALE
« La gestion de l'AN est un art, non pas une science. »

Lors de notre évaluation de l'appui matériel des opérations en déploiement, nous avons constaté que les contraintes financières, et les restrictions de ressources qui en découlent, exigent un niveau accru, voire extraordinaire, d'excellence en gestion pour que les ressources soient systématiquement dirigées vers les secteurs les plus pressants et les mieux indiqués. Ces mêmes restrictions de ressources posent des défis particuliers à la saine gestion de l'approvisionnement national (AN).

À la demande du Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD), nous avons tâché de déterminer les facteurs pouvant expliquer pourquoi les prévisions de l'AN en fin d'année 2001-2002, élaborées par la Division de la gestion du programme d'équipement aérospatial (DGGPEA), ne mettaient pas suffisamment en évidence un dépassement à venir. Un surplus de 12 M$ prévu pour la totalité du compte de l'AN, selon les prévisions d'avril 2002, est devenu en fait un manque à gagner de 33 M$, soit un écart de dernière minute de 45 M$. Les dépenses de la DGGPEA représentaient une bonne part de ce montant

Les travaux antérieurs du CS Ex en matière de vérification interne et d'examen concernant l'approvisionnement national ont permis à l'équipe chargée de l'étude de fournir des commentaires au niveau du Ministère et de la division. L'étude a permis de situer les événements dans le contexte des possibilités de renforcer la gestion de l'AN : de l'affectation des crédits jusqu'à la prévision et la conciliation des dépenses à la lumière des plans et priorités.

Voici quelques facteurs ou circonstances clés relatifs à la DGGPEA et à la gestion des fonds de l'AN pour 2001-2002 :

a. Les crédits de l'AN affectés à la DGGPEA étaient inférieurs aux dépenses antérieures – la planification de l'AN au niveau ministériel ne tenait pas suffisamment compte des engagements contractuels existants.

b. Les prévisions de la DGGPEA pour le dernier trimestre de 2001-2002 étaient inexactes au niveau du Groupe.

c. On a évalué, au niveau du Groupe, qu'un plus fort pourcentage de dépenses passerait à l'exercice suivant (2002-2003).

d. La méthode de prévision de la DGGPEA ne s'appuyait pas sur une analyse des divergences historiques entre les engagements et les dépenses – une analyse sur 10 ans des tendances en matière de dépenses n'était pas exprimée en dollars de l'année courante.

Dès le départ, il y avait des signes d'un risque de dépassement des crédits de la DGGPEA, tendance qui se profilait, par exemple, dans les rapports d'étape financiers du Ministère. Hors, on a omis de rapprocher les diverses sources d'information et hypothèses pour confirmer les estimations de première ligne et préserver ces données dans les cumuls successifs de manière à ce qu'elles deviennent significatives et irréfutables. Il s'est avéré que les directeurs de la DGGPEA avaient une perspective valable.

Les auteurs de l'étude ont fait un certain nombre de suggestions, en proposant notamment des moyens d'améliorer la répartition de l'approvisionnement national. Trois options sont avancées comme des solutions de rechange au budget annuel base zéro relatif à l'AN. De plus, afin d'améliorer la prévision des besoins et des crédits, il faut avoir une meilleure compréhension des facteurs suivants : tendances et évolution des coûts – relations entre les coûts et le taux d'activité; principaux facteurs générateurs de coûts (p. ex., principaux systèmes d'armes); engagements et stratégies contractuels; et les relations entre l'acquisition d'immobilisations et les coûts ultérieurs. Dans le cas des projets financés à l'aide des programmes d'immobilisations et de l'AN, des risques sont associés à la disponibilité et à l'interaction des crédits. En ce qui concerne ce dernier point, et compte tenu des efforts déployés pour élaborer des processus transparents d'acquisition et d'entretien à l'interne, on a également exprimé des inquiétudes relativement à la clarté, voire la viabilité, de définitions distinctes en ce qui concerne le financement des immobilisations et les crédits de l'AN.

Mesures de la direction : Le Conseil de gestion du programme a demandé la mise sur pied d'un comité de surveillance de l'AN, formé de représentants supérieurs des organisations de niveau 1, qui s'intéressera aux questions de gestion de l'AN, dont celles soulevées par cette étude.

Exposé : Un rapport détaillé concernant cette étude a pris la forme de l'exposé ci-joint, présenté au VCEMD, au SMA(Mat) et au DG Finances. L'exposé comporte quatre sections principales : une mise en contexte; les champs d'enquête exigés par les gestionnaires; puis d'autres considérations et recommandations.

PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesure de la direction
1	Améliorer les prévisions des divisions du Groupe des matériels à l'aide d'une analyse des tendances de dépassement et des écarts engagements-dépenses, surtout durant le quatrième trimestre (d'ici décembre 2003).	SMA(Mat)/ D Contr GM	On fournira aux divisions l'analyse de leurs tendances de dépassement et de leurs écarts engagements-dépenses. Une base de données sur les pressions et la souplesse de l'AN sera créée. Le SMA(Mat) établira une marge de manœuvre de 5 p. 100 pour les programmes des divisions. Le D Contr GM continuera de collaborer avec le DG Fin concernant l'analyse du rapport sur la situation financière (FINSTAT).
2	Le SMA(Mat) demandera aux divisions d'employer des valeurs monétaires communes et un nombre restreint d'années aux fins de l'analyse des tendances (d'ici décembre 2003).	SMA(Mat)/ D Contr GM	On examinera la question de l'affichage de rapports antérieurs sur les coûts en dollars de l'année courante. On étudiera également la possibilité de créer un outil d'actualisation des coûts de l'AN fondé sur le modèle économique en fonction d'outils semblables déjà disponibles. Les options relatives à l'analyse des tendances seront évaluées avec les contrôleurs de division.
3	Inclure les réserves de fonds et les engagements préalables dans les coûts discrétionnaires totaux de l'examen trimestriel (d'ici avril 2003).	SMA(Fin SM)	À la suite de cette recommandation, en juin 2002, le Directeur – Budget a commencé à rendre compte des réserves de fonds, des engagements préalables et des coûts discrétionnaires dans le FINSTAT mensuel.

N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesure de la direction
4	Inclure la tendance des coûts discrétionnaires totaux dans les rapports sur la situation financière présentés au Conseil de gestion du programme (CGP) (d'ici avril 2003)	SMA (Fin SM)	Pendant l'année financière 2003-2004, on commencera à comparer dans le FINSTAT les données sur les engagements de l'année courante et de l'année antérieure. Une fois que des données suffisantes seront amassées, on indiquera également les moyennes et les tendances sur trois ans.
5	Procéder à une analyse des options concernant l'affectation des fonds pour l'AN (d'ici octobre 2003).	VCEMD/ DGPS/ DPFCP	En mars 2003, le CGP a sanctionné le mandat du comité de surveillance de l'AN (CSAN), y compris l'engagement en vue d'améliorer le processus de répartition de l'AN. Après avoir examiné trois options, le CSAN a adopté, en mars 2003, un processus de répartition de l'AN provisoire basé à la fois sur les tendances antérieures de l'AN en matière de dépenses et sur la demande future en AN. Le CGP a chargé le CSAN d'examiner les données de base du compte d'AN et d'établir une stratégie globale d'AN d'ici octobre 2003.

N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesure de la direction
6	Modifier le manuel du Système de gestion de la Défense (SGD) en fonction des processus de gestion de l'approvisionnement national (AN) (d'ici avril 2004)	VCEMD/ DGPS/ DPFCP	Le CGP a chargé le CSAN d'établir et de proposer un processus amélioré de planification et de gestion de l'AN qui sera appliqué parallèlement à une orientation stratégique à long terme d'ici octobre 2003. À mesure que le CSAN obtiendra diverses approbations et sanctions auprès du CGP au cours de l'AF 2003-2004, les détails et les renseignements seront versés dans le SGD. Le mandat du CSAN et la définition « pratique » de l'AN approuvée par le CGP seront indiqués sur le site Web de Planification et gestion de la Défense du DGPS.
7	Chiffrer les risques de l'AN associés au programme d'immobilisations (d'ici avril 2004)	VCEMD/ DGPS/ DPFCP	Le DPFCP est en train de déterminer et de quantifier les risques pour l'AN liés à des éléments spécifiques du programme d'immobilisations. Ce travail fait partie des tâches du groupe de travail sur l'amélioration de la planification des activités qui saisira les coûts de projets et d'initiatives à tous les niveaux, soit AN, biens d'équipement, l'infrastructure, ressources humaines et budgets de fonctionnement.

OBJECTIF\OBJET DE L'EXAMEN

- **Objectif**

  Évaluer l'efficacité des processus et des pratiques de gestion du compte de répartition de l'AN du Chef d'état-major de la Force aérienne (CEMFA) pour l'exercice 2001-2002.

- **Objet**

  Examiner plus particulièrement les circonstances entourant le dépassement des prévisions budgétaires pour 2001-2002.

CONTEXTE

Les diapositives qui suivent visent à situer en contexte l'analyse des champs d'enquête relatifs au processus de gestion/prévision de l'AN au sein de la Division de la gestion du programme d'équipement aérospatial. Voici les sujets traités :

- Définition et composition de l'approvisionnement national (Page 5)
- Lignes directrices relatives à l'AN (Pages 6 - 7)
- La relation entre les opérations aériennes et les coûts (Page 8)
- Écarts : crédits planifiés et réels de l'AN pour la Force aérienne (Page 9)
- Les 5 étapes de l'affectation des crédits de l'AN (Pages 10 - 17)
- Écarts entre la demande de l'AN de la Force aérienne (par système d'armes), les crédits affectés et les dépenses (2001-2002) (Page 18)
- Certaines limites du processus de l'AN (Page 19)
- Dépenses annuelles liées à l'AN pour la Force aérienne (Page 20)
- Engagements contractuels de la Force aérienne, par flotte principale (Page 21)

CONTEXTE : PRINCIPAUX MESSAGES

Voici des points importants qui sont illustrés dans les diapos de mise en situation de cette section :

- L'AN s'est élevé à 1 714 M$ en 2001-2002.
- Le Manuel du Système de gestion de la Défense offre peu de conseils relativement à l'AN.
- Une diminution de 27 p. 100 des heures de vol par année n'a entraîné qu'une réduction de 4 p. 100 des dépenses connexes.
- La planification de la répartition de l'AN ne tient pas compte des principaux engagements contractuels.
- Complication : les pièces d'équipement d'une même flotte (les CF-18, p. ex.) ne reçoivent pas la même priorité en matière de financement.
- Niveau maximal de la demande d'AN prévu en 2003-2004 --- manque à gagner prévu ~ 779 M$
- Manque à gagner prévu de l'AN pour la Force aérienne en 2003-2004 ~ 324 M$
- Le financement de tous les systèmes d'armes prioritaires a été réduit pour combler l'écart entre la demande prévue et les fonds disponibles.

CONTEXTE : PRINCIPAUX MESSAGES (SUITE)

….d'autres points importants illustrés par les diapos de mise en contexte de cette section :

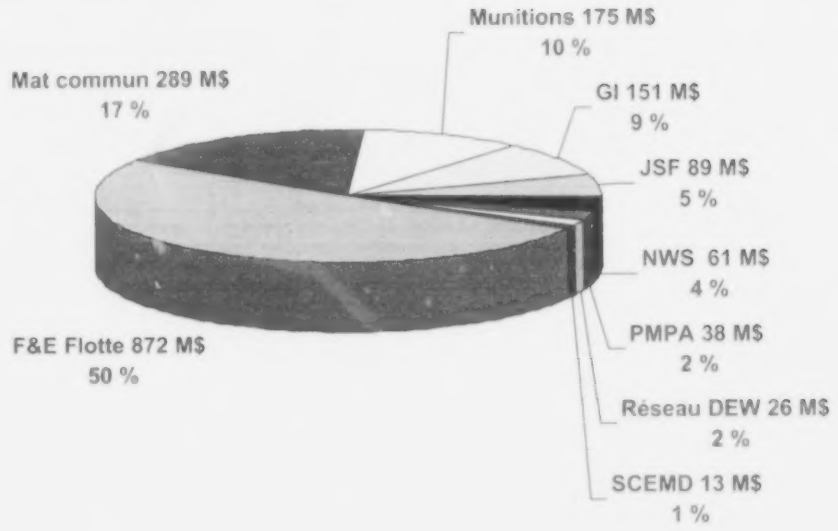
- Il y a eu systématiquement des écarts importants entre les crédits affectés initialement à l'AN et les dépenses réelles.
- La Force aérienne ne dispose pas de ressources internes de maintenance de troisième ligne, comme c'est le cas de la Marine.
- Les rajustements en cours d'année et les dépenses annuelles ne témoignent pas des priorités attribuées aux systèmes d'armes suivant le processus original de répartition des crédits.
- Il est rare que les affectations de l'AN soient comparées aux dépenses réelles.
- Les crédits affectés ne semblent pas prendre en compte les tendances historiques en matière de financement.
- Les fonds de l'AN affectés initialement à la Force aérienne en 2002-2003 étaient de plus de 100 M$ inférieurs aux dépenses moyennes des cinq dernières années.

CONTEXTE : EN QUOI CONSISTE L'AN?

Composition « creuset » 2001-2002 (1 714M$)

Définition de l'AN selon le Manuel du Système de gestion de la Défense

« matériel et […] services requis pour le soutien de l'équipement, des services et des systèmes, gérés au niveau central, faisant partie de l'inventaire du MDN »



ACRONYMES :

IM – Gestion de l'information
NWS – Système d'alerte du Nord
DEW – Détection lointaine avancée
F&E – Fonctionnement et entretien
JSF – avion d'attaque interarmées
PMPA – Programme de modernisation progressive de l'Aurora
SCEMD – Sous-chef d'état-major de la Défense

CONTEXTE : PRESCRIPTIONS DU SYSTÈME DE GESTION DE LA DÉFENSE (SCD)

- **Définition de l'AN :**

  – matériel et [...] services requis pour le soutien de l'équipement, des services et des systèmes, gérés au niveau central, faisant partie de l'inventaire du MDN

- **Définition des comptes de répartition :**

  – Comptes ministériels administrés au niveau central, dont les niveaux de service pour les responsables de niveau 1 sont exprimés en dollars

  – Les niveaux 1 veillent à planifier, établir les priorités et négocier des compromis au sein de leurs comptes de répartition et comptes de fonctionnement.

- **Approbation des frais de F & E (projets de l'AN) :**

  – Modifications d'équipement, équipement/logiciels pour lesquels il n'existe plus de pièces de rechange, essais et évaluation, outils/équipement d'essai

  – Indiquer dans les plans d'activités, consulter le Directeur – Planification des forces et coordination du programme (DPFCP) pour voir s'il faut faire approuver la feuille de synthèse (FS)

Un groupe de travail sur l'AN a proposé des règles d'engagement relatives à l'AN, que le Conseil de gestion du programme a rejetées en 1999.

Le Manuel du SGD renferme très peu de conseils relatifs à la gestion de l'AN.

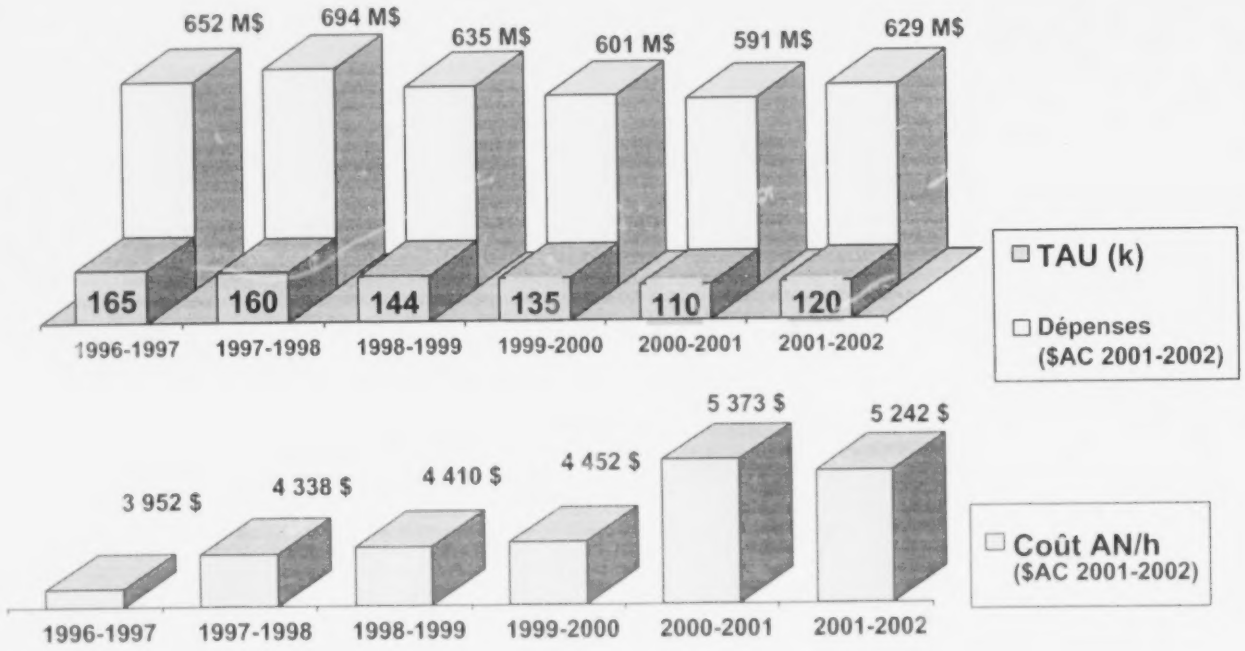
CONTEXTE : ORIENTATION DE PLAN D'ACTIVITÉS 2001-2002

- **Plan de la Défense (PD) 2001-2002 :**
  - Répartition de l'AN – 613 M$ au CEMFA, systèmes d'armes prioritaires
  - Taux de crédits non dépensés (TCND)
    - Le SM a autorisé 150 M$ en 2001-2002 – 1,3 p. 100 du budget du Ministère
    - Le TCND porté à 250 M$ en 2002-2003 – dépassement de 2,1 p. 100
    - Le DG Services financiers (DGS Fin) propose un TCND de 500 M$
    - Le SMA(Mat) a un dépassement interne allant jusqu'à 19 p. 100
- **Plan d'activités 2001-2002 de la DGGPEA :**
  - Demande réduite de 683 M$ à 607 M$ (munitions/cologistique (COLOG) exclues)
  - Affectation de 531 M$ du PD (mun/COLOG exclues)
  - « Déficit » de 76 M$ pour l'AN
- **Comité de gestion des aéronefs – Mai 2000 :**
  - Déficit avéré de 66 M$, compensé par une réduction de 14 M$ en munitions
  - Retard prévu du programme d'immobilisations à cause du déficit à combler
  - Contrainte de 50 M$ communiquée au CEMFA/SMA(Mat) le 18 décembre 2000

Le TCND du Ministère a été relativement prudent – report de 191 M$ pour 2001-2002.

Des frais historiques de 605 M$/an pour les mêmes flottes justifient la préoccupation de la DGGPEA quant aux crédits à venir.

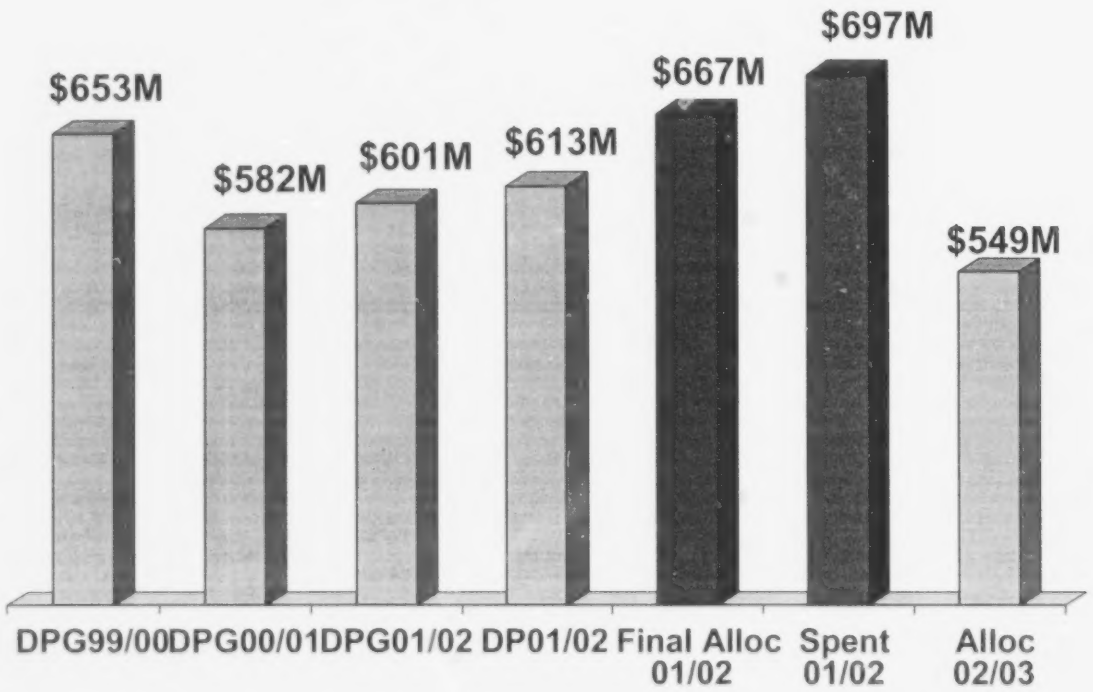
CONTEXTE : ÉVOLUTION DES COÛTS DE L'AN DE LA FORCE AÉRIENNE



Une diminution moyenne de 9,5 p. 100 du taux annuel d'utilisation (TAU) a entraîné une réduction annuelle moyenne des dépenses de l'AN de seulement 2,3 p. 100, en raison du vieillissement des flottes et du PMPA.

Une réduction de l'activité opérationnelle ne génère pas nécessairement des économies proportionnelles.

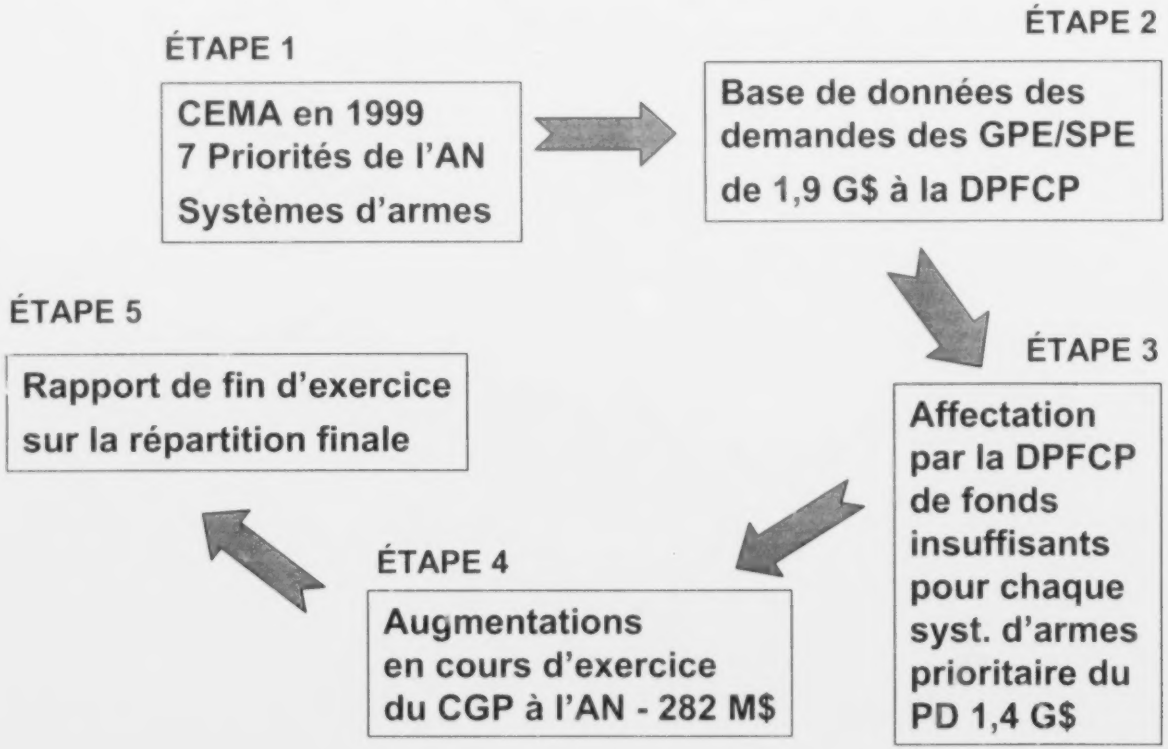
CONTEXTE : ÉCARTS DE PLANIFICATION DE L'AN DANS LE GPD/PD POUR LE CEMFA EN 2001-2002 (M$), MUNITIONS ET COLOG INCLUSES



Un contrat d'entretien moyen à la DGGPEA s'échelonne sur 3 ans.

Les données incohérentes concernant la répartition de l'appro national du Guide de planification de la Défense (GPD) et des Plans de la Défense (PD) ne tiennent pas compte des engagements contractuels existants.

CONTEXTE : PROCESSUS D'AFFECTATION DE L'AN



ACRONYMES :

CEMA – chefs d'état-major d'armées
GPE – divisions de la gestion des programmes d'équipement
SPE – division des services des programmes d'équipement

CONTEXTE : ÉTAPE 1 PROCESSU D'AFFECTION DE L'AN SYSTÈMES D'ARMES PRIORITAIRES SELON LES CEMA EN 1999

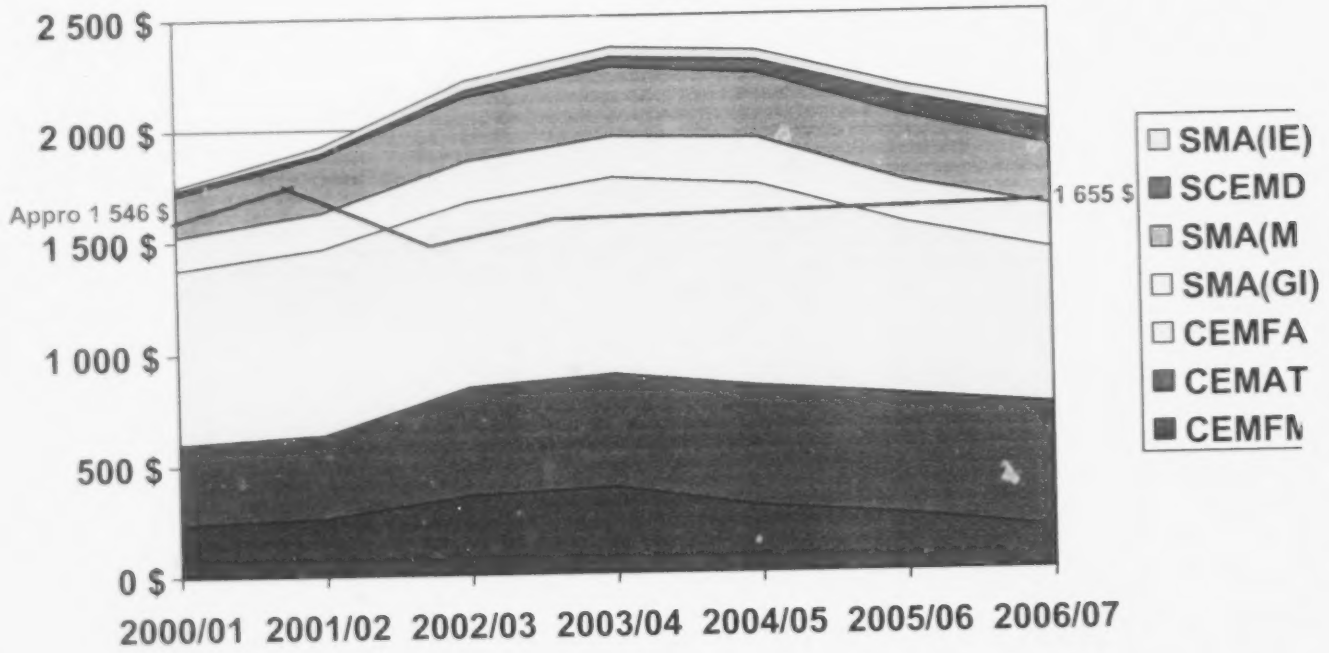
- **Pri 1** SAR, FOI2, **NORAD (10 CF-18)**, DART, FRI(T)
- **Pri 2** Sécurité, habillement, GI ministérielle, **CETA 4 CF-18**
- **Pri 3** Tête d'avant-garde/d'intervention : **12 CF-18**, Sea King, Aurora Griffon, Hercules, FCP, NDC, VBL-III, Coyote, Grizzly, VSLR
- **Pri 4** Systèmes d'instruction : Simulateurs, Dash 8, **21 CF-18**
- **Pri 5** Véhicules utilitaires : AOR, M113, Artillerie, TUA, VLMR, Air Bus, Sea King exclus de la Priorité 3, Twin Otter
- **Pri 6** Force de contingence principale : classe Tribal, sous-marins, M109, CCP, **29 CF-18**
- **Pri 7** Autres : Challenger, Buffalo, BV206
- **Pri 8** Équipement dont l'aliénation est prévue, p. ex. **42 CF-18**

Les systèmes d'armes de chaque flotte ne reçoivent pas la même cote de priorité.

ACRONYMES :

SAR – Recherche et sauvetage
NORAD – Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord
CF18 – Chasseurs Hornet
FRI(T) – Force de réaction immédiate (Terre)
FCP – Frégate canadienne de patrouille
VBL – Véhicule blindé léger
TUA – TOW sous blindage
FOI – Force opérationnelle interarmées
DART – Équipe d'intervention en cas de catastrophe
CETA – Centre d'essais techniques (Aérospatiale)
NDC – Navire de défense côtière
VSLR – Véhicule de soutien léger à roues
VLMR – Véhicule logistique moyen à roues
AOR – pétrolier ravitailleur
CCP – Char de combat principal

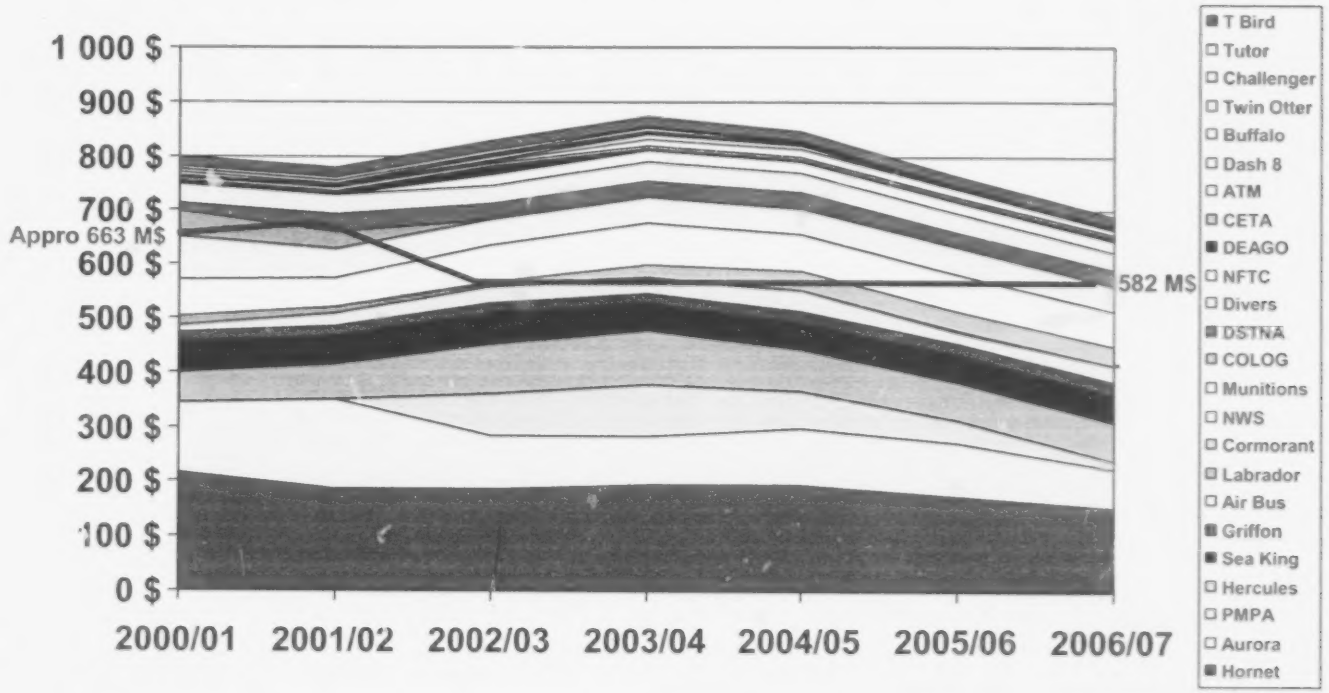
CONTEXTE : ÉTAPE 2 BASE DE DONNÉES – DEMANDES D'AN (M$)
13 RÉVISIONS EN 2001; 7 RÉVISIONS EN 2002



L'AN dépensé en 2001-2002 s'élevait à 1 714 M$. L'affectation actuelle est de 1 453 M$.

La demande maximale de l'AN atteindra 2 359 M$ en 2003-2004 – un manque à gagner de 779 M$. Les engagements contractuels ne figurent pas dans la base de données.

CONTEXTE : DEMANDE DE L'AN DU CEMFA PAR FLOTTE ($M)



L'AN en 2001-2002 s'élevait à 697 M$. L'affectation actuelle est de 549 M$.

La demande maximale de l'AN atteindra 873 M$ en 2003-04 – un manque à gagner de 324 M$.

CONTEXTE : ÉTAPE 3
FINANCEMENT MINIMUM DE LA DPFCP – PLAN DE LA DÉFENSE 2001-2002

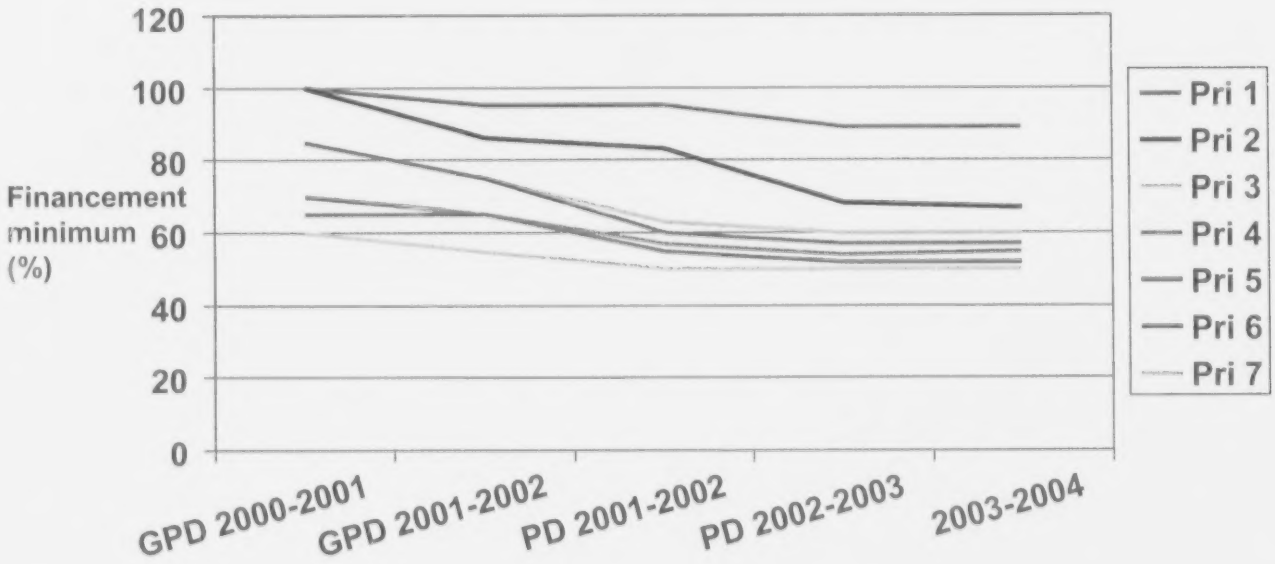
- **Pri 1 95%** SAR, FOI2, **NORAD (10 CF-18)**, DART, FRI(T)
- **Pri 2 83%** Sécurité, habillement, GI ministérielle, **CETA 4 CF-18**
- **Pri 3 63%** Tête d'avant-garde/d'intervention : **12 CF-18**, Sea King, Aurora, Griffon, Hercules, FCP, NDC, VBL-III, Coyote, Grizzly, VSLR
- **Pri 4 60%** Systèmes d'instruction : Simulateurs, Dash 8, **21 CF-18**
- **Pri 5 57%** Véhicules utilitaires : AOR, M113, Artil, TUA, VLMR, Air Bus, Sea King exclus de la Priorité 3, Twin Otter
- **Pri 6 55%** Force CP : classe Tribal, sous-marins, M109, CCP, **29 CF-18**
- **Pri 7 50%** Autres : Cha[illegible], Buffalo, BV206
- **Pri 8 0%** Équipement dont l'aliénation est prévue, p. ex. **42 CF-18**

Exemple de formule de financement de la flotte :

CF18s = ((10*95%) + (4*83%) + (12*63%) + 21(60%) +29* (55%)) /80 CF18s = 61%

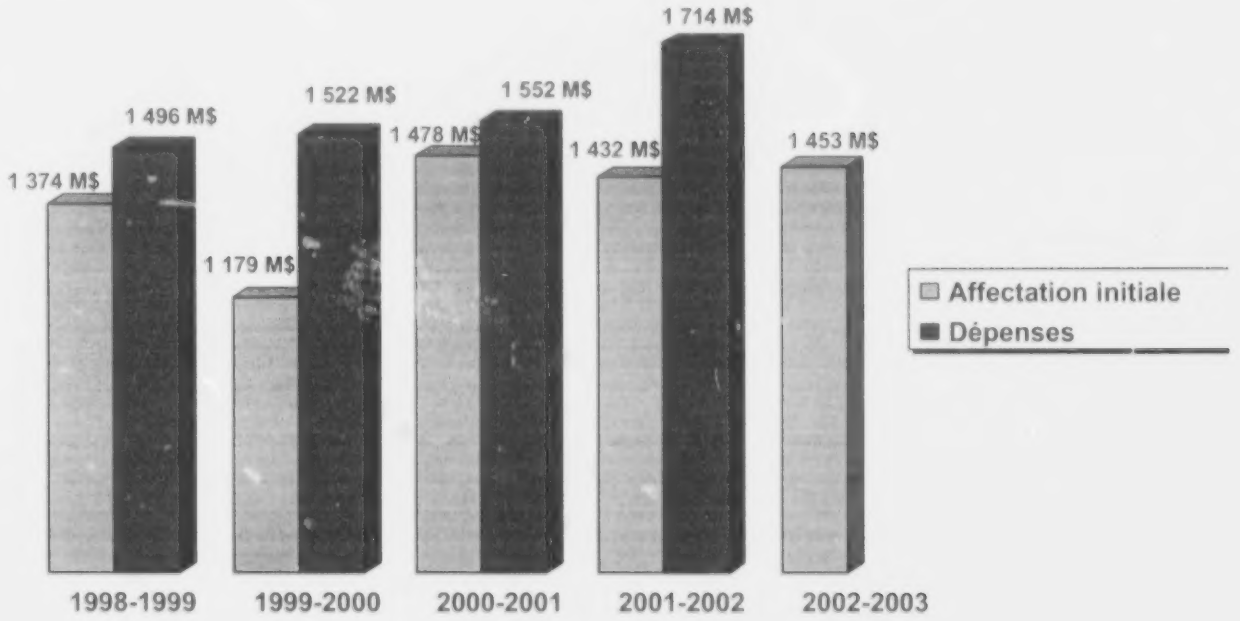
Le processus encourage une surenchère dans la base de données des demandes.

CONTEXTE : ÉTAPE 3 TENDANCE DU POURCENTAGE MIN DE L'AN POUR LES SYSTÈMES D'ARMES PRIORITAIRES DANS LES GPD/PLANS DE LA DÉFENSE



Tous les systèmes d'armes prioritaires ont vu leur niveau de financement réduit pour combler l'écart entre l'offre et la demande de crédits.

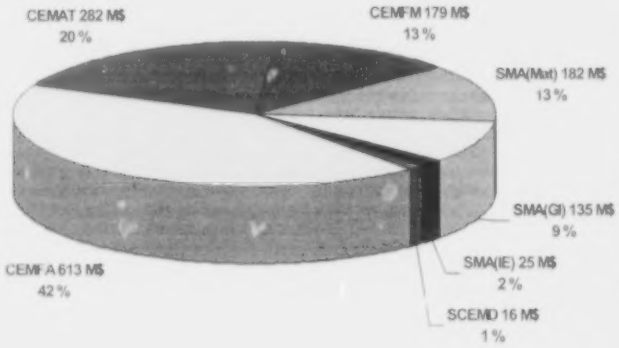
CONTEXTE : ÉTAPE 4 AFFECTATION/AUGMENTATION EN COURS D'EXERCICE DE L'AN – ANTÉCÉDENTS BUDGÉTAIRES DU SCFG

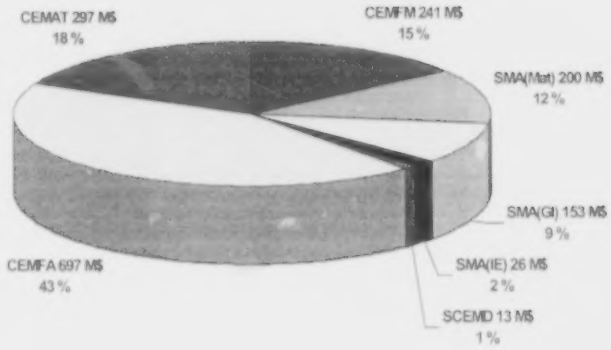


Les écarts annuels varient de 74 M$ à 343 M$ - de 5 p. 100 à 29 p. 100; un paiement de 89 M$ versé au titre des avions d'attaque interarmées (JSF) en 2001-2002.

La nature volatile de l'AN entraîne des risques de dépassement ou de sous-utilisation des crédits – aucune norme de tolérance n'est définie.

CONTEXTE : ÉTAPE 5 CUMUL DE L'AN EN COURS D'EXERCICE; COMPARAISON DE LA RÉPARTITION PD 2001-2002 ET DES DÉPENSES



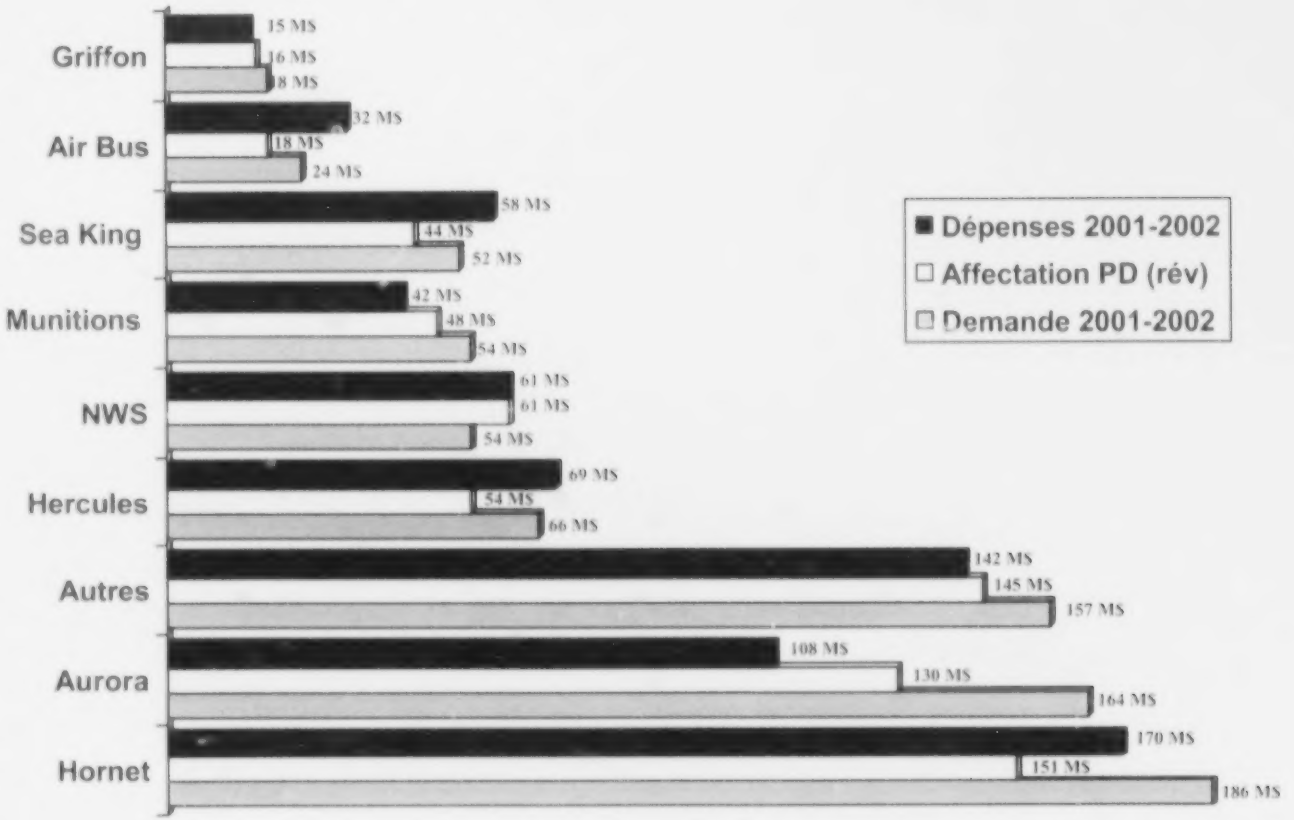


La DGSPE et la DGGPET se partagent les coûts d'AN qui sont affectés aux comptes de répartition.

Exclut une hausse de 89 M$ accordée au SMA(Mat) pour les JSF.

Rapports irréguliers au Groupe de travail sur l'AN – non disponibles dans le SCFG.

CONTEXTE : ANALYSE – DEMANDE AN / PRI PD / DÉPENSES DU CEMFA 2001-2002
DEMANDE 775 M$ / AFFECTATION PD 667M$ / DÉPENSES 697 M$



Priorités du PD non reflétées dans les dépenses en raison des nouvelles demandes et du retard du PMPA.

CONTEXTE : LIMITES DU PROCESSUS DE L'AN

- Priorités multiples au sein même des flottes de systèmes d'armes.

- Base de données des demandes :

  – Révisions fréquentes juste avant le début de l'année financière
  – Risque d'inflation – une demande accrue peut signifier des fonds accrus
  – Engagements contractuels existants non identifiés durant l'affectation budgétaire
  – 107 M$ en activités interrompues, p. ex., les vols militaires
  – Certaines présentations de niveau 1 à la DPFCP ne correspondent pas au gabarit

- Reconnaissance insuffisante de l'impact d'une capacité interne de troisième ligne pour la Marine et l'Armée de terre :

  – Installation de maintenance de la flotte (IMF) Cape Scott
    - 81 M$ par année (21 p. 100 maintenance de troisième ligne – 17 M$)

  – IMF Cape Breton
    - 62 M$ par année (25 p. 100 maintenance de troisième ligne – 16 M$)

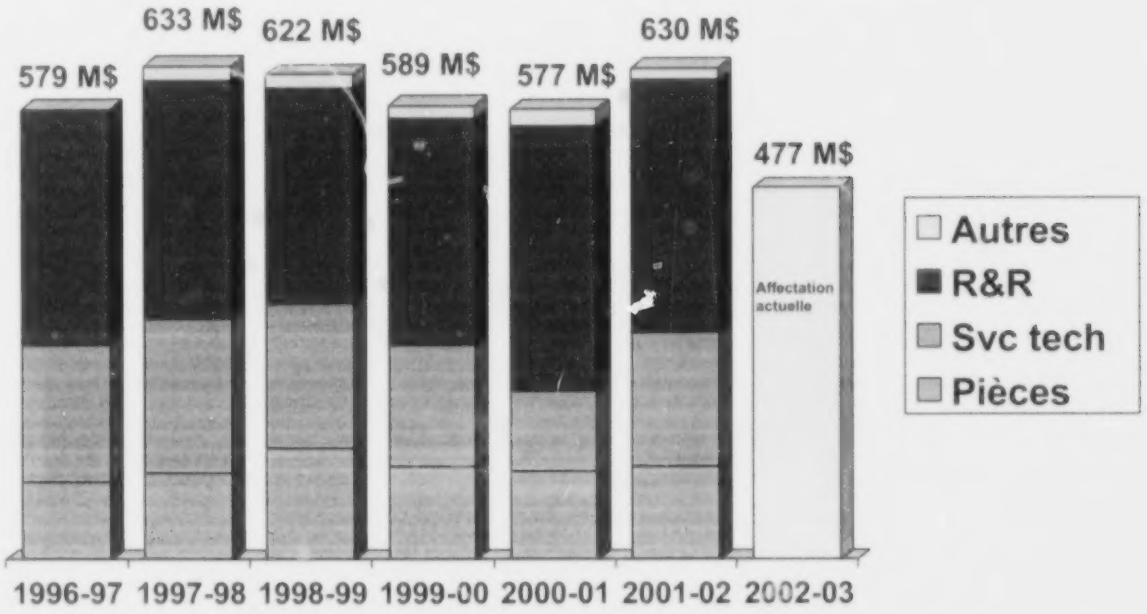
  – 202e Dépôt d'ateliers : 21 M$ par année

- Rajustements en cours d'exercice non basés sur les systèmes d'armes prioritaires

- Dépenses réelles pas nécessairement une indication des priorités du Plan de la Défense quant au financement des systèmes d'armes

- Rares comparaisons entre la répartition de l'AN et les données réelles
  – Le SCFG n'inclut pas les comptes de répartition – le SISAM devrait le faire

CONTEXTE : TENDANCE DES DÉPENSES DE LA DGGPEA (M$ AB) MUNITIONS/COLOG EXCLUES



2001-2002 fut la première année où l'on a affecté 26 M$ en COLOG dans le budget de la DGGPEA.
31 M$ affectés à l'Op Apollo en 2001-2002 – R&R (Réparation et révision)

On n'a pas suffisamment tenu compte des dépenses moyennes antérieures de 605 M$ durant le processus d'affectation budgétaire.

CONTEXTE : ENGAGEMENTS CONTRACTUELS DE LA DGGPEA EN 2001-2002 (M$)

Principales flottes	Entreprises	Valeur annuelle
Hornet	Bombardier, Orenda, Harris	157 M$
Aurora	IMP, Litton, Standard Aero	114 M$
Système d'alerte du Nord (NWS)	Frontec/Pail	64 M$
Hercules	Standard Aero, Spar	59 M$
Sea King	Divers	54 M$
Total		**448 M$**

Contrats de soutien des systèmes
« *Voie à suivre* »

- Jusqu'à 30 contrats réunis
- 2 à 3 vendeurs/flotte
- Contrats de 8 à 10 ans
- 4,2 G$ pour 3 flottes : (Hornet, Aurora, Hercule)
- Indicateurs de rendement
- Partage des économies
- Niveaux d'activité variables quant aux paiements

Plus de 5 500 transactions conclues avec 450 sociétés en 2001-2002.

On s'attend à des contrats de soutien de systèmes moins coûteux, mais moins flexibles.

CHAMPS D'ENQUÊTE SPÉCIFIQUES

Après avoir établi un plus vaste contexte, principalement en ce qui touche l'affectation budgétaire de l'AN, les prochaines diapositives portent plus précisément sur les difficultés de gestion/prévision qu'a connues la DGGPEA à la fin de l'exercice 2001-2002. Voici les sujets traités :

- Caractéristiques des prévisions de l'AN (Page 24)
- Contrôles liés au Système de comptabilité financière et de gestion (SCFG) (Page 25)
- Caractéristiques des prévisions de l'AN pour 2001-2002 (Page 26)
- Prévisions de l'AN de la DGGPEA à la fin de 2001-2002 (Page 27)
- Dépassements de la DGGPEA en 2001-2002 (Page 28)
- Répartition des dépassements de la DGGPEA en 2001-2002 (Page 29)
- Dépenses mensuelles de la DGGPEA, avril – septembre 2001 (Page 30)
- Prévisions du Groupe des matériels pour l'AN à la fin de 2001-2002 (Page 31)
- STATFIN du Directeur – Budget pour le compte 2001-2002 de l'AN (Page 32)
- Affectation de l'AN par rapport aux dépenses réelles – Principaux utilisateurs (Page 33)

CHAMPS D'ENQUÊTE SPÉCIFIQUES : PRINCIPAUX MESSAGES

Voici les principaux points soulevés dans la présente section :

- On a constaté des limites au sujet des méthodes et rapports de prévision de l'AN du Ministère, des groupes et de la DGGPEA.
- Il y a eu dépassement des crédits du compte de l'AN durant deux exercices consécutifs.
- Les risques de dépassement étaient évidents dans les STATFIN.
- Le contrôleur du Groupe des matériels s'attendait à ce qu'une plus grande part des coûts du programme AN de 2001-2002 se concrétisent en 2002-2003.
- Le dépassement final de la DGGPEA s'élève à 28 M$ – 104 p. 100 de l'affectation finale.
- Le dépassement de la DGGPEA était évident au cours des 6 premiers mois de 2001-2002.
- Les prévisions de la DGGPEA ne comportaient aucune analyse des tendances en matière de dépassement.
- Les antécédents de dépenses de la DGGPEA étaient trop volatiles pour l'analyse des tendances à long terme réalisée sur 10 ans.
- L'analyse des tendances prévues de la DGGPEA n'a pas été faite en dollars actuels.
- Les mécanismes de contrôle intégrés au SCFG n'exigent pas la comptabilisation des engagements avant leurs paiements.

CHAMPS D'ENQUÊTE : PRÉVISIONS DE L'AN

- Examens trimestriels (ex trim) 2001-2002 de l'AN par le Conseil de gestion du programme (CGP)
  - Information remontant à 15 jours tout au plus avant la réunion du CGP
  - Engagements/dépenses exclus, mais seront inclus en 2002-2003
  - Ex trimestriel de décembre sur les comptes ministériels – moins détaillé que les STATFIN
- STATFIN mensuelles (Situation financière)
  - Données remontant à 2 semaines avant la présentation au CGP
  - Comptabilité des engagements actuellement facultative dans le SCFG
- SMA(Mat) – Prévisions relativement plus rigoureuses
  - Données de l'examen trimestriel exigent le programme complet, dont :
    - réserves de fonds, engagements préalables, engagements et dépenses
  - Situation du programme interne du Groupe des matériels toutes les deux semaines
  - Dernier trimestre – Changements hebdomadaires de 3 M$ ou plus signalés dans les prévisions de la Division
- DGGPEA – Composition de l'ex trim équivalant à celle du SMA(Mat) : prévisions fondées sur 10 ans de dépenses; prévisions de dépenses du Contrôleur inférieures à celles des directeurs.

Antécédents de dépenses trop volatiles pour faire des prévisions – non exprimées en dollars actuels. Prévisions de la DGGPEA n'incluaient pas la tendance aux dépassements.

CHAMPS D'ENQUÊTE : MÉCANISMES DE CONTRÔLE DU SCFG

- **Budget réel** équivaut au plafond d'affectation – un contrôle *strict*
  - Le personnel du Contrôleur estime qu'il faudrait le maintenir au niveau du Groupe – procure une souplesse générale lorsque non cédé au SCFG
- **Budget des engagements** – un contrôle *souple*
  - Cédé aux divisions – signal d'alerte dans le SCFG en cas de dépassement
  - Paiements peuvent dépasser le budget d'engagement d'une division, mais non l'affectation du Groupe (c.-à-d. le budget réel)
- **Engagements individuels** non obligatoires dans le SCFG
  - Pourraient être inscrits au grand livre (GL) : R&R, pièces de rechange, etc.
  - Paiements possibles s'il n'existe aucun engagement individuel
  - Engagements individuels peuvent être pluriannuels
  - Paiements au-delà des engagements individuels peuvent se faire en dépit du budget d'engagement

Contrôles de paiement du SCFG en vigueur seulement au niveau du SMA(Mat)/Groupe.
Le système d'info de la DGGPEA rapproche paiements et engagements – le SCFG ne le fait pas.

Mécanismes de contrôle intégrés au SCFG n'exigent pas la comptabilité des engagements.

CHAMPS D'ENQUÊTE : PRÉVISIONS DE L'AN POUR 2001-2002

- **Examens trimestriels pour 2001-2002**

  – L'examen trimestriel 4.3 de l'AN a relevé une contrainte de 28 M$ découlant de l'opération Apollo
    - 626 M$ figuraient à l'ex trimestriel, comparativement aux 640 M$ prévus par la DGGPEA

- **STATFIN mensuelles**

  – indiquent des dépenses pour l'AN de 6 à 8 p. 100 supérieures à l'année antérieure
  – ne reflètent pas les plus récentes affectations de l'AN

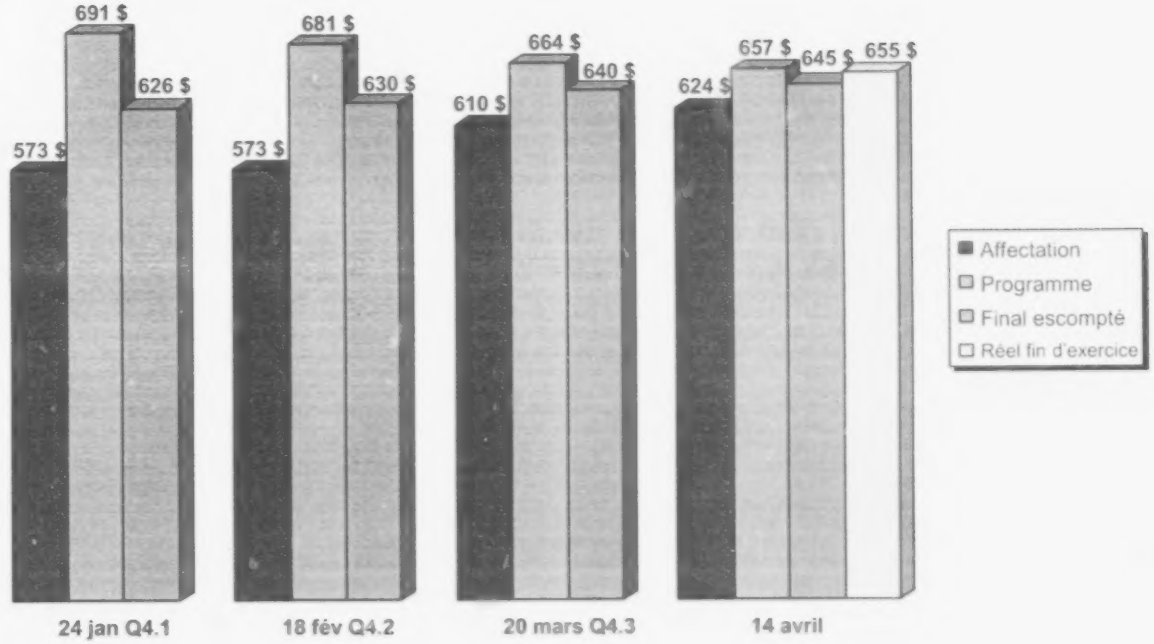
- **SMA(Mat)**

  – au 17 avril 2002, solde non dépensé prévu de 12 M$
  – prévu de reporter 82 M$ en engagements à 2002-2003, mais seulement 35 M$ reportés en réalité

- **DGGPEA**

  – ex trimestriel (Q) 4.3 : 640 M$ prévus
  – historique des dépenses sur 10 ans, non en valeur actuelle
  – 14 avril 2002, prévisions haussées à 645 M$ – non communiquées au Directeur – Contrôle (Groupe des matériels) (D Contr GM)

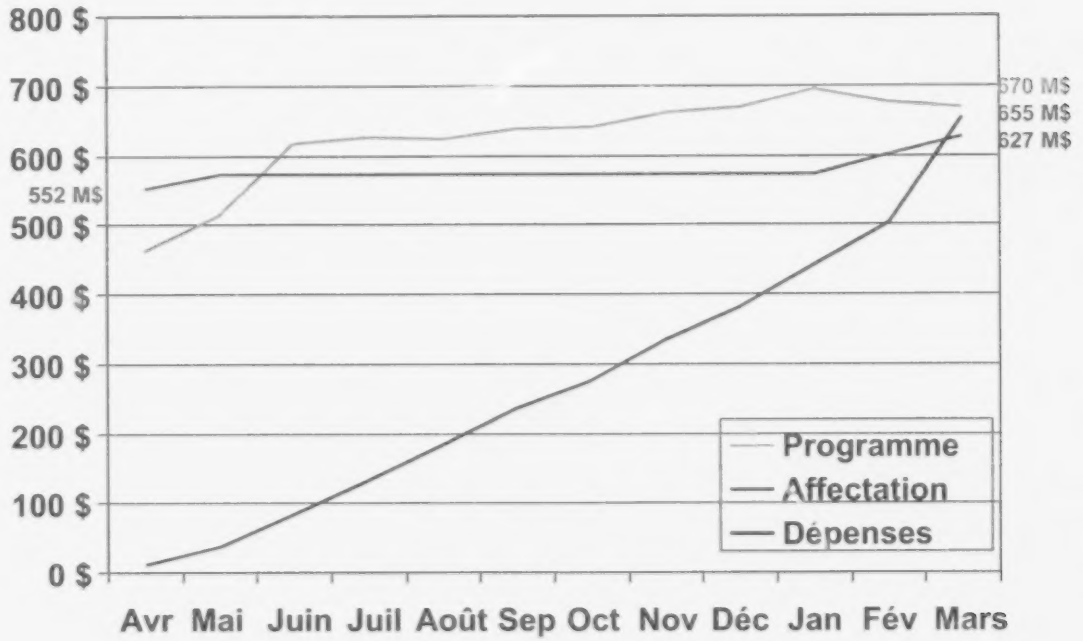
CHAMPS D'ENQUÊTE : PRÉVISIONS DE L'AN (M$) DE LA DGGPEA POUR 2001-2002 PÉRIODES 11 À 14



Données finales basées sur l'historique des dépenses – non pas les engagements/ prévisions des directeurs.
Cumul trimestriel 4.3 du SMA(Mat) indiquait 626 M$ au lieu de 640 M$. Le changement de prévisions apporté au 14 avril n'a pas été communiqué au D Contr GM.

Les méthodes et rapports de prévision de la DGGPEA comportent des limites.

CHAMPS D'ENQUÊTE : DÉPASSEMENTS DE LA DGGPEA EN 2001-2002 (M$)



L'affectation budgétaire ne comprend pas les 40 M$ de l'AN que le CEMFA consacre aux munitions.

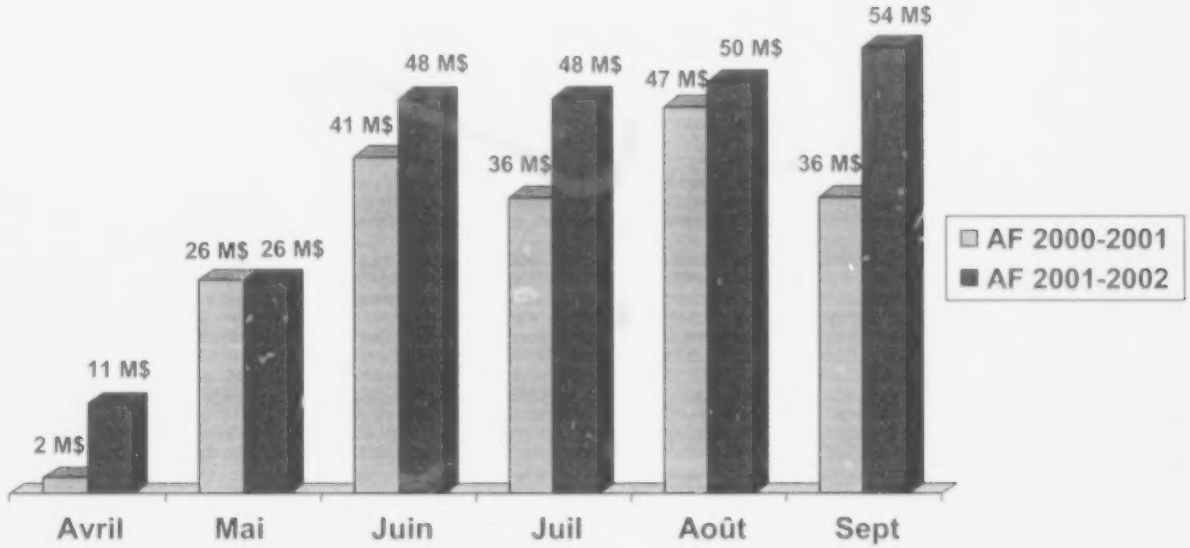
Dépassement de 15 p. 100 **de la DGGPEA en janvier 2002 (affectation actuelle + 31 M$ Op Apollo).**

CHAMPS D'ENQUÊTE : DÉPASSEMENT DE L'AN DE LA DGGPEA EN 2001-2002

Direction	Affectés Rés 16 M$	Dépensés	Cause
Chasseurs	162 M$	180 M$	10 M$ chambres de combustion, hausse salariale des services techniques du contrat de soutien.
Maritime	145 M$	158 M$	Retard du Cormorant – 6 M$ Sea King.
Héli/Trans	170 M$	184 M$	6 M$ R&R SPAR. Air Bus 4 HMV, augmentation de puissance du moteur, nouveaux taux 3 M$. Paiements anticipés Griffon 3 M$.
Radar/Comm	80 M$	76 M$	Hausse tarifaire du Réseau d'alerte du Nord (NWS). Revenus de l'aliénation des camions du NWS, 8 M$.
DSTNA	25 M$	23 M$	
DEAGO	25 M$	30 M$	6 M$ en paiements COLOG sans les engagements préalables de la DAAC.
CETA	3 M$	3 M$	
Total	**625 M$**	655 M$	Affectation portée à 627 M$ au cours de la période 13.

Dépassement final de la DGGPEA de 28 M$ – 104 p. 100 de l'affectation.

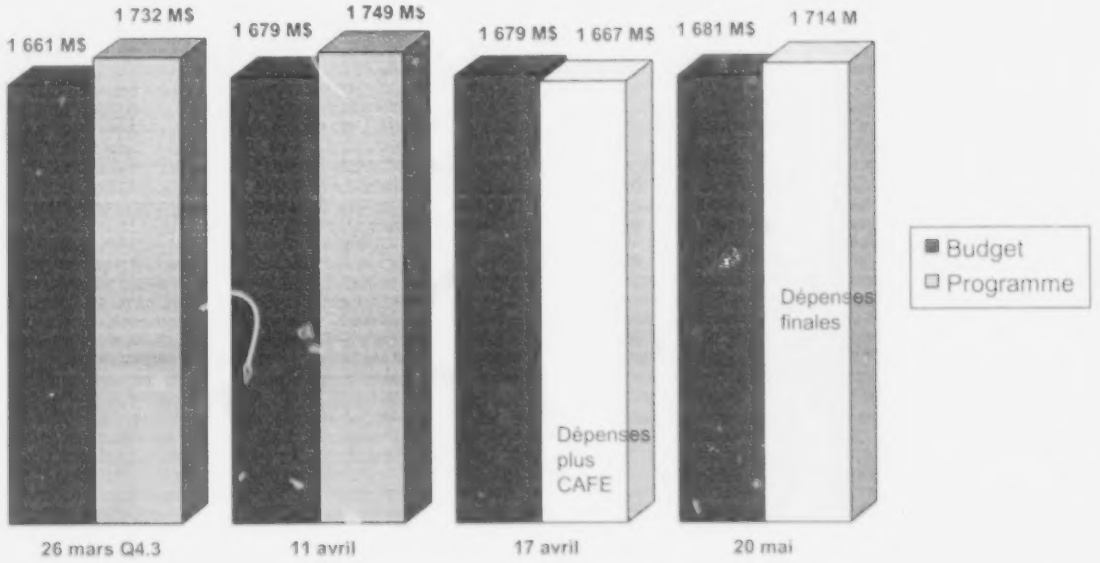
CHAMPS D'ENQUÊTE : TENDANCE DES DÉPENSES MENSUELLES DE LA DGGPEA POUR L'AN (M$) AVRIL 2001 – SEPTEMBRE 2001



Avant les événements du 11 septembre, les dépenses mensuelles étaient supérieures à celles de l'exercice antérieur.

Le dépassement était évident au cours des six premiers mois de 2001-2002.

CHAMPS D'ENQUÊTE : PRÉVISIONS INTERNES DU SMA(MAT) POUR L'AN EN 2001-2002 (M$) PÉRIODES 12 À 14



La demande d'augmentation de personnel financier figurant dans le plan d'activités n'a pas été approuvée.

Le 17 avril 2002, le D Contr GM prévoyait qu'une plus grande part des coûts du programme se concrétisent en 2002-2003.

CHAMPS D'ENQUÊTE : STATFIN/EX TRIM POUR LE COMPTE 2001-2002 DE L'AN

STATFIN au	Dépenses par rapport à 00-01	Justification du gestionnaire de compte	Extrait de l'examen trimestriel du D Contr GM
30 sep 01	hausse : 4,1 %	«...contraintes demeurent»	
31 oct 01	hausse : 4 %	«...contraintes augmentent»	
31 déc 01	hausse : 8,4 %	«...dépenses totales envisagées en fin d'exercice.»	21 déc. Aucun surplus/déficit «...utilisation complète des ressources...»
31 jan 02	hausse : 8 %	«...contraintes ...attribuables au rythme opérationnel accru»	6 fév. Manque à gagner de 87 M$ compensé par Op Apollo, une PI et 11 M$ réalisables
28 fév 02	hausse : 8,8 %	«...prévision de quelques contraintes...»	6 mars. Manque à gagner de 7 M$ après remboursement Op Apollo
31 mar 02	hausse : 6 %	«...liquidation en fin d'exercice.»	5 avr. Manque à gagner de 28M$ compensé par Op Apollo

Le DB entend modifier les STATFIN pour refléter la comptabilité des engagements. Les données remontent à deux semaines lorsqu'elles sont soumises au CGP – non liées à l'ex trimestriel.

Signes de dépassement possible apparents aux deuxième et troisième trimestres de 2001-2002.

CHAMPS D'ENQUÊTE : COMPTE 2001-2002 (M$) DÉPENSES FINALES AU TITRE DE L'AN

Division	Affectation	Dépense	% dépensé	Dép. 2000-01
DGGPGM	216 $	222 $	103%	(1) 113%
DGGPET	312 $	309 $	99%	104%
DGGPEA	627 $	655 $	104%	98%
DGSPE	359 $	362 $	101%	101%
J4 MAT	53 $	52 $	98%	100%
DGPII(JSF)	89 $	89 $	100%	100%
SMA(IE)	25 $	25 $	100%	98%
Total	**1 681 $**	**1 714 $**	**102%**	**102%**

Le déficit de 33 M$ en 2001-2002 est un prêt qui sera compensé par l'AN 2002-2003.
Le déficit de 43 M$ évité en 2000-2001 et l'injection de 50 M$ dans l'AN le 24 avril 2001 donnent un surplus de 7 M$. Nota (1) : d'après l'affectation en date du 16 février 2001.

Dépassement du compte de l'AN durant deux années consécutives.

AUTRES CONSIDÉRATION CONNEXES

Un certain nombre de facteurs significatifs au Ministère influencent la gestion de l'AN, comme l'activité opérationnelle et le programme d'immobilisations. Voici les sujets traités dans les pages suivantes :

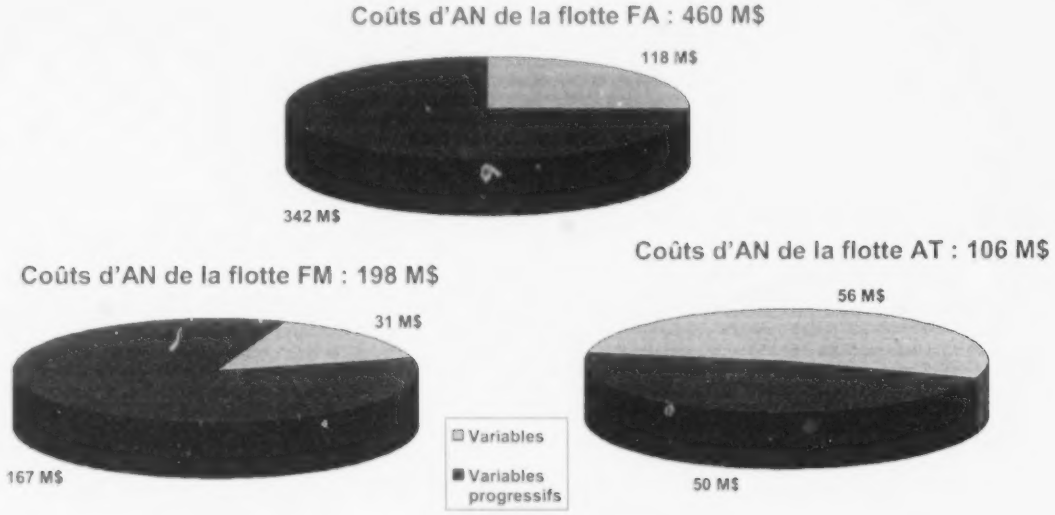
- le niveau d'activité opérationnelle et les liens avec l'AN (Page 36)
- les critères d'augmentation en cours d'exercice du compte de l'AN (Page 37)
- l'impact des projets d'immobilisations financés par le compte de l'AN (Page 38)
- les effets du programme d'immobilisations sur les dépenses en AN (Page 39)
- modèle historique de prévision des dépenses de l'AN associées au programme d'immobilisations (Page 40)

AUTRES CONSIDÉRATIONS : PRINCIPAUX MESSAGES

Voici les principaux points soulevés dans cette section :

- seulement 27 p. 100 des coûts annuels de l'AN pour toutes les flottes sont variables en ce qui touche les niveaux d'activité.
- les présentations financières au chapitre de l'AN soumises au CGP n'intégraient pas tous les critères justifiant les rajustements en cours d'exercice.
- le financement partiel d'un projet d'immobilisations à l'aide de crédits de l'AN présente des risques significatifs du point de vue des coûts/échéances.
- les feuilles de synthèse des projets d'immobilisations ne reflètent pas systématiquement des coûts raisonnables en matière d'AN (comme l'exige le SGD).
- les coûts d'AN associés au PILT pourraient faire l'objet de meilleures prévisions si l'on améliorait les modèles de coûts.

AUTRES CONSIDÉRATIONS : LIENS DES ACTIVITÉS AVEC LES COÛTS D'AN DE LA DCGFC EN 2001-2002 – 764 M$ (JOUR DE MER/TAU/KM)



Les coûts variables progressifs (en rouge) sont les engagements contractuels qui varient avec le temps – généralement sur une période de 3 ans.

Le total des coûts variables s'élève à 205 M$, par rapport à 559 M$ pour les coûts variables progressifs – 27 p. 100 des coûts d'AN pour la flotte sont variables.

AUTRES CONSIDÉRATIONS : CRITÈRES DE RAJUSTEMENT EN FIN D'EXERCICE

Niveau 1	Répartition PD 2001-02 ($M)	Dépenses 2001-02 ($M)	Écart en exercice
CEMFM	179 $	241 $	35%
CEMAT	282 $	297 $	5%
CEMFA	613 $	697 $	14%
SMA(Mat)	182 $	289 $	59%
SMA(GI)	135 $	151 $	12%
SMA(IE)	25 $	26 $	4%
SCEMD	16 $	13 $	-19%
Total	**1 432 $**	**1 714 $**	**20%**

- Niveau d'activité imprévu d'un système d'armes
- Coûts variables de l'AN
- Stocks de pièces de rechange
- Facilité d'entretien
- Demande non satisfaite
- Capacité d'acquisition – offres à commandes

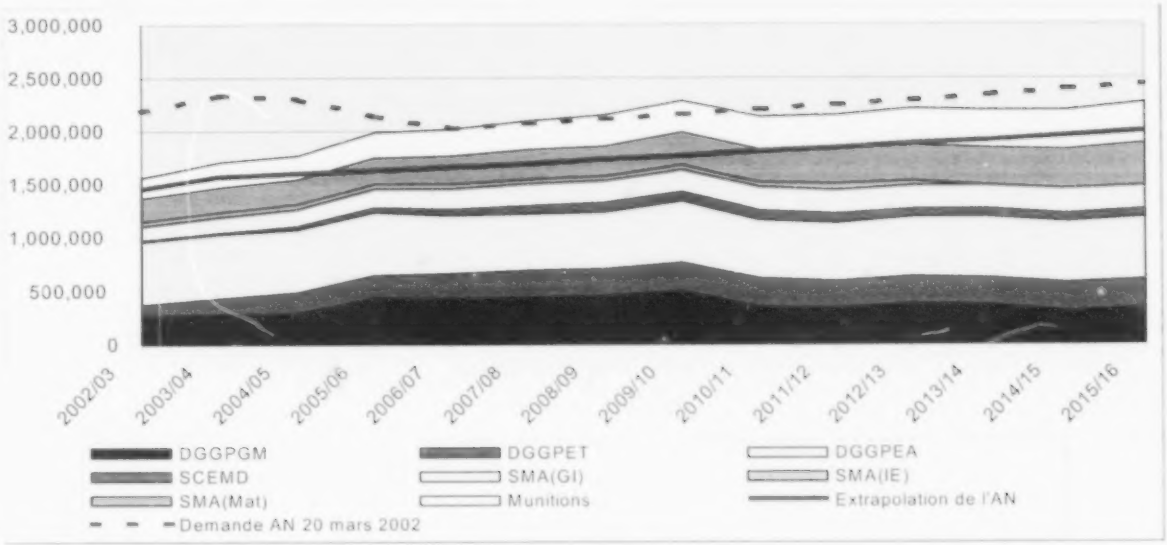
NP financial presentations to PMB have not included these criteria for in-year adjustments.

AUTRES CONSIDÉRATIONS : PROJETS D'IMMOBILISATIONS AYANT DES COMPOSANTES DE L'AN

- **Modernisation de l'Aurora 353 M$**
  - solde de 282 M$ en AN jusqu'en 2006-2007
  - équivaut à 10 p. 100 des dépenses historiques annuelles de la DGGPEA
- **Prolongation de la durée de vie de l'équipement de la frégate 290 M$ – de 2005 à 2017**
- **Prolongation de la durée de vie du véhicule blindé léger à roues 14,6 M$**
- **Préoccupations**
  - Intégration du calendrier à la structure de répartition des travaux financés au titre des immobilisations
  - Impact sur les fonds affectés aux projets de l'AN en cas de retard
  - Absence de fonds de prévoyance pour les projets de l'AN
  - Imprévisibilité et volatilité du processus d'affectation de l'AN
  - Impact sur le soutien de la flotte de la diversion de fonds de l'AN vers les immobilisations

Le financement partiel d'un projet d'immobilisations au moyen de l'AN pose des risques significatifs.

AUTRES CONSIDÉRATIONS : LIENS PILT(E)/AN (K$)
ANALYSE PROVISOIRE DU DPFCP (25 JUIN 2002)



L'écart entre l'offre et la demande de l'AN augmentera à compter de 2005-2006.
Le DPFCP sait que l'estimation exclut les PHM, CSH, DABA, VBP, VBR, M109, certains véhicules.

PHM – Projet d'hélicoptère maritime, HCS – Hélicoptère canadien de recherche et de sauvetage, DABA – Défense aérienne à basse altitude, VBP – Véhicule blindé polyvalent, VBR – Véhicules blindés à roues, M109 – Artillerie automotrice.

Les synopsis ne reflètent pas toujours les coûts d'AN comme l'exige le SGD.

AUTRES CONSIDÉRATIONS : MODÈLE PRÉVISIONNEL DE L'AN

Complexité armement	Système d'armes	Demande annuelle (M$)	Coût acquisition (M$)	% d'acq. AN annuel	Coût acq. (M$ 2001-02)	% d'acq. AN annuel
Élevée	FCP	* 120	7 330	2 %	8 508	1 %
Élevée	Classe Tribal	* 51	2 031	3 %	9 301	1 %
Élevée	Hornet	165	4 348	4 %	6 906	2 %
Élevée	Aurora	98	1 049	9 %	1 666	6 %
Moyenne	Char Leopard	30	255	12 %	647	5 %
Moyenne	AOR	* 27	65	42 %	298	9 %
Moyenne	Sea King	51	102	50 %	606	8 %
Faible	NDC	34	626	5 %	686	5 %
Faible	VLLR	13	271	5 %	297	4 %
Faible	Hercules	74	943	8 %	4 549	2 %
Faible	Griffon	17	803	2 %	898	2 %
Faible	Air Bus	19	371	5 %	431	4 %
	Total	**699**	**18 194**	**4 %**	**34 793**	**2 %**

Coûts d'acquisition historiques du SMA(Mat) extraits de l'APD de janvier 2002; Demande annuelle de l'AN extraite des estimations de juin 2002 de la DPFCP; valeur monétaire 2001-2002 selon le calcul de l'inflation de la Banque du Canada.
* Les coûts des IMF sont exclus.

RECOMMENDATIONS : AMÉLIORATIONS POSSIBLES DE L'AN PROCESSUS DE RÉPARTITION

- **Option 1** Statu quo : base de données des demandes, ajustée selon les priorités de financement du Plan de la Défense PD)
- **Option 2** Niveau de référence historique, moins 10 p. 100 selon les priorités établies par le PD ou le SMA(Mat)
- **Option 3** Niveau de référence des engagements contractuels et priorités de dépenses discrétionnaires établis par le PD ou le SMA(Mat)
- **Option 4** Indicateurs de rendement liés à l'AN du programme d'équipement relativement à chaque tâche de défense
  - Disponibilité de l'équipement
  - Facilité d'entretien de l'équipement
  - Inventaire
  - Satisfaction de la demande
  - Taux de rupture de stock

Indicateurs de la DGGPEA
BOI, ruptures de stock, défaillance précédant l'installation, récupération, temps moyen entre défauts/erreurs, heures de maintenance préventive/ corrective, taux de mission interrompue

On pourrait adopter l'option 4 au fil de l'évolution du cadre de mesure du rendement.

RECOMMENDATIONS SUPPLÉMENTAIRES

- **SMA(Fin SM)**

  - Inclure les réserves de fonds et les engagements préalables dans les coûts discrétionnaires totaux de l'examen trimestriel d'ici avril 2003
  - Inclure la tendance des coûts discrétionnaires totaux dans les rapports sur la situation financière au CGP d'ici avril 2003

- **SMA(Mat)**

  - Améliorer les prévisions des divisions à l'aide d'une analyse des tendances de dépassement et des écarts engagements-dépenses, en particulier au quatrième trimestre (d'ici décembre 2003)
  - Demander aux divisions d'employer des valeurs monétaires communes et un nombre restreint d'années aux fins de l'analyse des tendances (d'ici décembre 2003)

- **VCEMD**

  - Modifier le SGD en fonction du processus de gestion de l'AN (d'ici avril 2004)
  - Procéder à une analyse des options concernant la répartition de l'AN (d'ici octobre 2003)
  - Chiffrer les risques de l'AN associés au programme d'immobilisations (d'ici avril 2004)